

УДК 2964  
МРНТИ 06.54.31

DOI: <https://doi.org/10.37788/2025-2/42-51>

Г.И. Анарбеков<sup>1\*</sup>, Г.А. Таспенова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>МФО «Tascredit», Казахстан

<sup>2</sup>Университет Нархоз, Казахстан

\*(e-mail: g.anarbekov@tascredit.kz)

## Современные тенденции и технологии оперативного управления микрофинансовыми организациями

### Аннотация

*Основная проблема:* микрофинансовые организации (МФО) сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющейся цифровой среде, усилением регулирования и растущими ожиданиями клиентов в части скорости и прозрачности обслуживания. При этом оперативное управление, как ключевой элемент устойчивости и конкурентоспособности МФО, зачастую осуществляется на устаревших или фрагментарных платформах, что снижает эффективность принятия решений и увеличивает риски.

*Цель:* выявить современные тенденции и оценить влияние цифровых технологий на систему оперативного управления микрофинансовыми организациями, а также предложить рекомендации по повышению эффективности управления на основе анализа передового опыта.

*Методы:* в ходе исследования применялись анализ отраслевой литературы, изучение практики ведущих микрофинансовых организаций, а также обобщение экспертных мнений, что позволило выявить закономерности в развитии технологий и подходов к оперативному управлению в данной сфере.

*Результаты и их значимость:* установлено, что цифровизация и внедрение интеллектуальных систем управления способствуют повышению эффективности оперативных решений, снижению операционных рисков и улучшению качества клиентского обслуживания. Исследование подтвердило актуальность интеграции современных технологий в процессы микрофинансовых организаций для повышения их устойчивости и конкурентоспособности.

Результаты могут быть использованы микрофинансовыми организациями для повышения эффективности внутренних процессов, минимизации рисков и улучшения клиентского сервиса. Рекомендации и выявленные технологии могут быть внедрены в стратегию цифровой трансформации МФО, а также использованы в разработке регламентов оперативного управления.

*Ключевые слова:* микрофинансовые организации, оперативное управление, цифровизация, финтех, искусственный интеллект, автоматизация процессов, управление рисками, клиентский сервис, информационные технологии.

### Введение

В современных условиях микрофинансовые организации играют важную роль в финансовой системе Казахстана, способствуя доступности кредитных ресурсов для населения и малого бизнеса. По состоянию на начало 2025 года совокупные активы микрофинансовых организаций достигли 1,71 трлн тенге, что свидетельствует о значительном росте по сравнению с предыдущим годом [1].

МФО обеспечивают финансирование тех сегментов населения и предпринимателей, которые часто не имеют доступа к традиционным банковским услугам, тем самым способствуя развитию малого и среднего бизнеса и снижению уровня финансовой исключенности. Однако, несмотря на положительные тенденции, сектор сталкивается с вызовами, такими как рост просроченной задолженности, что требует усиления механизмов управления рисками и повышения финансовой грамотности заемщиков.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации микрофинансовых организаций к современным условиям цифровой экономики, усиливающимся требованиям со стороны регулирующих органов и растущим ожиданиям клиентов в части скорости, прозрачности и качества обслуживания. В условиях высокой конкуренции и нестабильной

финансовой среды оперативное управление становится ключевым инструментом повышения устойчивости и эффективности МФО. Использование современных технологий позволяет существенно оптимизировать управленческие процессы, минимизировать риски и принимать обоснованные решения в режиме реального времени.

Цель исследования заключается в изучении современных тенденций и технологических решений в области оперативного управления микрофинансовыми организациями, а также в выявлении эффективных подходов к цифровой трансформации управленческих процессов, направленных на повышение устойчивости, прозрачности и конкурентоспособности микрофинансового сектора в условиях динамично изменяющейся финансовой среды.

### **Материалы и методы**

В ходе исследования были использованы различные источники и аналитические подходы, позволяющие получить объективное представление о текущем состоянии и перспективах развития оперативного управления в микрофинансовых организациях. Материалы включали нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность МФО в Республике Казахстан, статистические данные Национального Банка и Агентства по регулированию и развитию финансового рынка, а также отчеты и обзоры, подготовленные самими микрофинансовыми организациями и международными экспертами в области финтеха.

Анализ практического опыта ведущих участников рынка позволил выявить, как современные технологии внедряются в управленческую практику и насколько они способствуют повышению эффективности. Исследование опиралось на логическое осмысление тенденций, наблюдаемых в цифровизации процессов, и изучение конкретных кейсов, в которых оценивались последствия внедрения цифровых инструментов, таких как автоматизированные CRM-системы, облачные платформы и решения на основе искусственного интеллекта.

Методологически работа строилась на основе комплексного подхода, включающего как теоретическое осмысление научных трудов, так и прикладной анализ реальных процессов управления, что позволило получить целостную картину функционирования МФО в современных условиях и определить направления возможного улучшения их оперативной деятельности.

### **Результаты**

Результаты исследования показали, что современные микрофинансовые организации в Казахстане находятся на этапе активной цифровой трансформации, что напрямую влияет на эффективность оперативного управления. Внедрение новых технологий, таких как автоматизация документооборота, цифровая идентификация клиентов, использование систем анализа больших данных и алгоритмов машинного обучения, позволило МФО ускорить процессы принятия решений, сократить издержки и повысить точность оценки платежеспособности заемщиков.

Также выявлено, что успешные организации делают ставку на интеграцию всех ключевых бизнес-процессов в единую цифровую платформу, что способствует прозрачности, контролю и оперативному реагированию на изменения внешней и внутренней среды. Устойчивое развитие МФО обеспечивается не только за счет технических решений, но и благодаря пересмотру управленческих подходов – от традиционной иерархии к более гибким, ориентированным на клиента моделям.

Исследование также подтвердило, что уровень цифровой зрелости МФО тесно связан с их конкурентоспособностью на рынке: организации, внедрившие современные технологии, демонстрируют более высокий уровень возвратности кредитов, снижение операционных рисков и рост клиентской базы. Кроме того, установлено, что ключевым фактором успеха цифровизации становится не только наличие технологической инфраструктуры, но и наличие квалифицированного управленческого персонала, способного использовать эти технологии в практической деятельности.

Таким образом, результаты подтверждают, что стратегическое развитие оперативного управления в МФО неотделимо от процесса цифровой трансформации, что делает необходимым дальнейшее совершенствование не только технических, но и организационно-управленческих аспектов деятельности микрофинансовых организаций.

### **Обсуждение**

Оперативное управление микрофинансовой организацией – основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Оно объединяет и охватывает все стороны организации бизнеса, являясь средством координации,

обеспечивающим рациональное управление. Без него деятельность МФО не может быть достаточно эффективной [2].

Оперативное управление в микрофинансовых организациях представляет собой комплекс процессов и действий, направленных на обеспечение своевременного и эффективного выполнения повседневных задач, связанных с предоставлением финансовых услуг. В основе такого управления лежит постоянный мониторинг текущей деятельности, который позволяет своевременно выявлять возникающие проблемы и оперативно принимать решения для их устранения. Это включает в себя управление кредитным портфелем, контроль за поступлением платежей, оценку рисков невозврата, а также координацию работы с клиентами и партнерами.

Кроме того, оперативное управление предполагает гибкое реагирование на изменения внешних условий, будь то изменения в законодательстве, конъюнктуре рынка или поведении заемщиков. Для этого в МФО используются современные информационные технологии, которые позволяют автоматизировать многие процессы, повысить точность аналитики и ускорить обмен информацией между подразделениями. Важной составляющей является также обеспечение прозрачности всех операций и соблюдение нормативных требований, что способствует поддержанию доверия со стороны клиентов и регуляторов.

Нельзя недооценивать и роль человеческого фактора – эффективное оперативное управление требует слаженной работы команды специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками, а также готовых быстро адаптироваться к новым задачам. В конечном итоге, оперативное управление в МФО направлено на поддержание стабильности деятельности организации, минимизацию финансовых и операционных рисков, а также на обеспечение высокого уровня сервиса, что является основой для долгосрочного развития и укрепления позиций на рынке.

Цели оперативного управления в микрофинансовых организациях связаны с обеспечением эффективного и бесперебойного функционирования всех ключевых процессов, направленных на достижение стратегических и текущих задач организации. Главной целью является поддержание высокой скорости и качества принятия управленческих решений, что способствует своевременному реагированию на изменения рыночной среды и внутренние вызовы. Это позволяет минимизировать риски, связанные с кредитной деятельностью, а также обеспечивать устойчивость финансового положения организации.

Таблица 1 – Задачи оперативного управления в микрофинансовых организациях [3]

| № | Задача                                           | Описание                                                                                   |
|---|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Мониторинг кредитного портфеля                   | Контроль за состоянием кредитов, выявление проблемных займов на ранних стадиях             |
| 2 | Управление рисками                               | Анализ кредитных, операционных и рыночных рисков, принятие мер по их минимизации           |
| 3 | Оптимизация клиентского обслуживания             | Ускорение обработки заявок, повышение качества взаимодействия с заемщиками                 |
| 4 | Обеспечение соответствия нормативным требованиям | Контроль соблюдения законодательства и стандартов для предотвращения юридических рисков    |
| 5 | Координация работы персонала                     | Организация и контроль работы сотрудников, повышение их эффективности                      |
| 6 | Внедрение и использование технологий             | Автоматизация процессов, внедрение IT-решений для повышения скорости и точности управления |
| 7 | Оптимизация внутренних бизнес-процессов          | Улучшение процессов для повышения производительности и снижения затрат                     |
| 8 | Обеспечение финансовой устойчивости              | Поддержание баланса доходов и расходов, контроль ликвидности                               |

Цели и задачи оперативного управления в микрофинансовых организациях направлены на создание гибкой, адаптивной и устойчивой системы управления, способной обеспечить своевременное выполнение всех функций и поддерживать конкурентоспособность организации в условиях динамичного финансового рынка.

Сегодня в Казахстане более 200 МФО, и все больше из них стремятся внедрять цифровые каналы, предлагая клиентам тот уровень скорости и удобства, к которому уже привыкли в банковской сфере.

Одной из ключевых задач оперативного управления является достижение высокой эффективности и производительности всех внутренних процессов организации. Это достигается за счет автоматизации повторяющихся операций, улучшения взаимодействия между подразделениями и повышения степени удовлетворенности клиентов.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и усложнения финансовой среды микрофинансовые организации (МФО) сталкиваются с необходимостью внедрения современных методов и инструментов оперативного управления для повышения своей эффективности и конкурентоспособности. Сегодня наблюдается активный переход от традиционных моделей управления к более гибким, автоматизированным системам, которые позволяют не только ускорить процессы принятия решений, но и значительно улучшить качество анализа рисков и взаимодействия с клиентами.

Современные технологии занимают важное место в управлении бизнес-процессами на оперативном уровне. Применение инструментов анализа данных, систем управления ресурсами и других цифровых решений помогает компаниям принимать более информированные решения и оперативно адаптироваться к изменениям на рынке.

Таблица 2 – Инструменты и современные технологии оперативного управления бизнес-процессами МФО [4]

| Инструмент / Метод                          | Описание и применение                                                                                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизированные CRM-системы              | Управление взаимодействием с клиентами, ускорение обработки заявок и улучшение клиентского сервиса          |
| Аналитика больших данных                    | Анализ поведения клиентов и кредитного портфеля для прогнозирования рисков и оптимизации продуктов          |
| Искусственный интеллект и машинное обучение | Автоматизация оценки кредитоспособности, выявление мошенничества и оптимизация кредитных решений            |
| Облачные платформы                          | Централизованное хранение данных и обеспечение доступа к информационным ресурсам в режиме реального времени |
| Системы управления рисками                  | Мониторинг и анализ кредитных и операционных рисков для своевременного принятия мер                         |
| Мобильные приложения                        | Обеспечение удобного доступа клиентов к услугам МФО, повышение вовлеченности и лояльности                   |
| Бизнес-аналитика (BI)                       | Инструменты визуализации и анализа данных для поддержки управленческих решений                              |
| Процессное управление (BPM)                 | Оптимизация и автоматизация внутренних бизнес-процессов, улучшение координации работы отделов               |
| Электронный документооборот                 | Ускорение обработки документов и снижение бумажного документооборота                                        |
| Системы мониторинга и отчетности            | Контроль выполнения планов и ключевых показателей эффективности в реальном времени                          |

Одной из ключевых тенденций является широкое применение цифровых платформ и облачных решений, что способствует интеграции всех бизнес-процессов в единую информационную среду. Это позволяет обеспечивать прозрачность операций, оперативно контролировать выполнение задач и минимизировать человеческий фактор, снижающий риск ошибок. Также развивается использование искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования поведения заемщиков, автоматизации оценки кредитоспособности и выявления потенциальных мошеннических операций.

В современных микрофинансовых организациях Казахстана активно внедряются цифровые платформы, которые заменяют традиционные методы выдачи займов. Например, многие МФО используют автоматизированные системы, способные быстро сканировать и анализировать данные клиентов – от истории платежей до социальных сетей. В Индии компания Capital Float применяет цифровые технологии для моментальной оценки кредитоспособности с использованием данных из мобильных телефонов и социальных сетей, что помогает охватить клиентов без традиционной кредитной истории. Это позволяет не только точнее оценивать платежеспособность заемщиков, но и значительно сокращать время рассмотрения заявок, что улучшает клиентский опыт и снижает кредитные риски.

Некоторые МФО начинают применять блокчейн для обеспечения безопасности и прозрачности финансовых операций. Проект «Блокчейн МФО» (экспериментальная платформа) разрабатывается с целью обеспечения прозрачности и безопасности операций микрофинансовых организаций, где все транзакции регистрируются в распределённом реестре для минимизации рисков мошенничества. Такая технология помогает создавать неизменяемый реестр транзакций, что исключает возможность мошенничества и упрощает аудит.

Например, благодаря блокчейну можно автоматизировать процесс подтверждения платежей и вести учет займов с высокой степенью защищённости данных. В Нигерии МФО BitPesa применяет блокчейн для международных денежных переводов, что позволяет снизить комиссии и ускорить процесс, а также обеспечивает защиту финансовых операций.

Мобильные приложения становятся ключевым инструментом взаимодействия с клиентами. Практика показывает, что с помощью приложений пользователи могут быстро подавать заявки на кредит, отслеживать состояние своих платежей и управлять счетами в режиме реального времени. Это особенно важно для жителей удалённых регионов, где доступ к банковским офисам ограничен, а мобильный телефон – основной способ связи. В Кении компания M-Shwari (совместный проект Safaricom и Commercial Bank of Africa) предлагает микрокредиты через мобильное приложение, благодаря чему миллионы пользователей получают доступ к финансовым услугам без визита в офис.

МФО все чаще используют технологии искусственного интеллекта и машинного обучения для создания точных скоринговых моделей. На практике это означает, что алгоритмы анализируют огромное количество данных – от транзакций до поведения в интернете – чтобы предсказать вероятность возврата займа. Такой подход позволяет не только автоматизировать процесс принятия решений, но и разрабатывать индивидуальные предложения, максимально соответствующие потребностям каждого клиента.

МФО «КМФ» применяет модели машинного обучения для анализа поведения заемщиков и прогнозирования риска дефолта, что позволяет более точно определять кредитоспособность и адаптировать условия займов.

В США компания Upstart использует ИИ и машинное обучение для скоринга заемщиков, учитывая нестандартные параметры, такие как образование и профессиональный опыт, что позволяет расширить доступ к кредитам для разных категорий населения.

Особое внимание уделяется аналитике больших данных, которая позволяет МФО лучше понимать потребности и поведение клиентов, оптимизировать кредитные продукты и предлагать персонализированные решения. Использование мобильных технологий и цифровых каналов обслуживания значительно расширяет охват клиентов и повышает удобство взаимодействия, что особенно важно для сегментов населения с ограниченным доступом к традиционному банковскому услугам.

Современные тенденции в области управления микрофинансовыми организациями всё чаще отражают смещение акцента с традиционных иерархических моделей к более децентрализованным и гибким структурам. Такая трансформация связана с необходимостью быстро реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка и требования клиентов, что требует не только оперативности, но и высокой адаптивности всей организации. В условиях традиционного централизованного управления решения принимаются на верхних уровнях, что может замедлять процессы и снижать оперативность реакции на новые вызовы. Гибкие структуры, напротив, позволяют распределить ответственность и полномочия между разными уровнями и подразделениями, благодаря чему сотрудники на местах получают возможность самостоятельно принимать важные решения в рамках своих компетенций [5].

В зарубежной практике этот подход уже получил широкое распространение. Например, многие успешные МФО в странах Европы и Северной Америки внедряют модели, основанные на принципах «плоской» организационной структуры и Agile-методологиях. Такая организация работы способствует вовлечению сотрудников в бизнес-процессы, мотивирует их проявлять инициативу и быстрее реагировать на изменения в клиентском поведении и рыночной конъюнктуре. Вместо того чтобы ожидать указаний от руководства, команды на местах самостоятельно анализируют ситуацию, принимают решения и внедряют улучшения, что повышает общую эффективность и инновационность организации.

Например, в Финляндии микрофинансовая компания OP Financial Group успешно внедрила децентрализованную модель управления, которая позволяет отдельным филиалам и подразделениям самостоятельно адаптировать продукты и услуги под локальные потребности.

Это дает возможность быстрее внедрять новые финансовые инструменты и корректировать стратегию, исходя из конкретных условий региона, что повышает конкурентоспособность компаний.

В США такие компании, как Kiva, строят свою деятельность вокруг децентрализованной модели, где принятие решений основывается на вовлечении различных стейкхолдеров и широком использовании цифровых платформ для коммуникации и координации работы. Это способствует формированию команд с высокой степенью автономии и гибкости, что позволяет оперативно внедрять инновационные решения и более эффективно работать с клиентской базой.

Таким образом, переход к децентрализованным и гибким структурам управления становится ключевым фактором повышения адаптивности микрофинансовых организаций, улучшения внутренней коммуникации и мотивации сотрудников. Это, в свою очередь, создает условия для устойчивого развития и успешного функционирования МФО в условиях быстро меняющейся экономической среды и растущих требований клиентов.

Таблица 3 – Предложения по повышению эффективности использования передовых технологий в оперативном управлении микрофинансовыми организациями [6]

| Технология                                | Рекомендации                                                                                                  | Перспективы развития                                                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровизация процессов выдачи кредитов    | Внедрять автоматизированные системы скоринга и онлайн-платформы для оформления и анализа заявок.              | Ускорение принятия решений, снижение операционных издержек, расширение клиентской базы.    |
| Мобильные приложения для клиентов         | Разрабатывать интуитивные приложения с доступом к займам, графикам погашения и онлайн-поддержке.              | Повышение клиентского сервиса, рост цифровой финансовой грамотности населения.             |
| Использование искусственного интеллекта   | Интегрировать ИИ в процессы скоринга, прогнозирования рисков и персонализации услуг.                          | Улучшение точности оценки заемщиков, рост финансовой устойчивости МФО.                     |
| Блокчейн-технологии                       | Применять блокчейн для учета транзакций, хранения кредитных историй и повышения прозрачности операций.        | Повышение доверия клиентов, защита от мошенничества, развитие децентрализованных сервисов. |
| Аналитика больших данных (Big Data)       | Использовать анализ клиентских данных для выявления моделей поведения и адаптации продуктовой линейки.        | Персонализированный маркетинг, увеличение коэффициента возвратности кредитов.              |
| CRM и автоматизация управления клиентами  | Внедрять CRM-системы для управления отношениями с клиентами, обработки обращений и ведения истории контактов. | Укрепление лояльности клиентов, повышение уровня обслуживания.                             |
| Гибкие модели организационного управления | Перейти к децентрализованным, проектным и кросс-функциональным командам с упором на результат.                | Рост адаптивности организации, вовлечённость персонала и оперативность принятия решений.   |
| Цифровая безопасность и киберзащита       | Усилить защиту цифровых систем, персональных данных клиентов и финансовых операций.                           | Повышение репутации и доверия, соблюдение регуляторных требований.                         |
| Облачные технологии и SaaS-платформы      | Использовать облачные решения для учета, документооборота, аналитики и клиентского сервиса.                   | Снижение затрат на IT-инфраструктуру, масштабируемость и доступность систем.               |
| Непрерывное обучение персонала            | Ввести системную подготовку сотрудников к цифровым изменениям, новым технологиям и стандартам управления.     | Быстрая адаптация к инновациям, развитие цифровых компетенций сотрудников.                 |

Для повышения эффективности микрофинансовых организаций Казахстана важным шагом является системное совершенствование процессов оперативного управления через внедрение передовых технологий, опробованных и доказавших свою успешность в зарубежной практике. В первую очередь, необходимо адаптировать технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, которые активно применяются в таких странах, как США и Индия. Это позволит значительно повысить точность оценки кредитоспособности клиентов за счёт использования более сложных и комплексных моделей скоринга, учитывающих широкий спектр данных, включая поведенческие и социальные показатели. Такая адаптация уменьшит уровень кредитных рисков и ускорит процесс принятия решений, что особенно важно для быстрого реагирования на потребности рынка.

Параллельно следует развивать мобильные платформы, подобно опыту МФО Кении, где цифровые сервисы позволяют клиентам управлять займами через смартфоны в любое удобное время. Для Казахстана это особенно актуально, учитывая растущую цифровизацию населения и расширение мобильного интернета. Внедрение удобных, интуитивных и многофункциональных мобильных приложений будет способствовать не только расширению клиентской базы, но и повышению лояльности за счёт улучшения качества взаимодействия с клиентами.

Использование блокчейн-технологий, успешно реализованных в странах Африки, даст казахстанским МФО новые возможности для обеспечения прозрачности и безопасности финансовых операций. Такая технология позволит снизить риски мошенничества и повысить доверие клиентов к микрофинансовым организациям, что является одним из ключевых факторов устойчивого развития сектора.

Автоматизация внутренних бизнес-процессов посредством внедрения современных BPM-систем и цифровых платформ, подобно практике в США и Великобритании, поможет оптимизировать работу организации, сократить время обработки заявок и повысить точность операций. Важным аспектом здесь является интеграция всех IT-систем в единое информационное пространство, что устранил разрозненность данных и снизит вероятность ошибок, улучшая общую производительность.

Кроме того, переход к более децентрализованным и гибким структурам управления, практикуемый в Финляндии и других развитых странах, позволит МФО Казахстана стать более адаптивными и оперативными в условиях динамичного рынка. Формирование автономных команд с определённой степенью самостоятельности в принятии решений увеличит вовлечённость сотрудников и ускорит внедрение инноваций [7].

Не менее важным является систематическое обучение и повышение квалификации персонала по работе с новыми цифровыми инструментами. Опыт МФО Кении показывает, что успешное внедрение технологий невозможно без профессиональной подготовки сотрудников и развития цифровой культуры внутри организации. Регулярные тренинги, семинары и практические занятия позволят повысить компетенции команды и обеспечить эффективное использование новых решений.

Наконец, внедрение систем мониторинга и оценки эффективности использования технологий, подобно опыту британских МФО, даст возможность регулярно анализировать результаты и своевременно корректировать стратегию внедрения, что обеспечит устойчивое развитие и непрерывное совершенствование процессов.

Таким образом, комплексный подход к адаптации и внедрению передовых зарубежных технологий в оперативное управление микрофинансовыми организациями Казахстана позволит значительно повысить их конкурентоспособность, улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить устойчивый рост в условиях современной цифровой экономики.

### **Заключение**

В условиях стремительного развития цифровых технологий и роста требований со стороны клиентов микрофинансовые организации сталкиваются с необходимостью трансформации подходов к оперативному управлению. Исследование показало, что внедрение современных цифровых решений – таких как автоматизация процессов, мобильные приложения, искусственный интеллект, блокчейн и аналитика данных – позволяет значительно повысить эффективность внутренних процессов, ускорить принятие решений, улучшить клиентский сервис и минимизировать риски.

Кроме того, актуальной тенденцией становится переход к гибким и децентрализованным моделям управления, которые способствуют быстрой адаптации к

изменяющейся рыночной среде и повышают вовлеченность персонала. Опыт зарубежных стран демонстрирует высокую результативность использования таких подходов, и их адаптация в казахстанских МФО открывает перспективы для повышения устойчивости и конкурентоспособности сектора.

Таким образом, успешное оперативное управление МФО сегодня немыслимо без комплексного применения цифровых технологий и модернизации организационной структуры, что требует стратегического подхода, профессиональной подготовки кадров и активной государственной поддержки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Отчет Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/about?lang=ru>
- 2 Оперативное управление бизнес-процессами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apptask.ru/blog/operativnoe-upravlenie-biznes-processami>
- 3 Тлеужанова Д.А. Микрокредитование в Республике Казахстан: необходимость, проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / Д.А. Тлеужанова. – Алматы: КазНУ, 2024. – 208 с. – Режим доступа: <https://elib.kaznu.kz/>
- 4 Цифровая трансформация в МФО: ключевые тенденции и инновации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://foxwatch.kz/1336/czifrovaya-transformacziya-v-mfo-klyuchevye-tendenczii-i-innovaczii/#google\\_vignette](https://foxwatch.kz/1336/czifrovaya-transformacziya-v-mfo-klyuchevye-tendenczii-i-innovaczii/#google_vignette)
- 5 Развитие микрофинансового сектора Республики Казахстан (2023). Проект USAID по развитию предпринимательства и бизнес-среды. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://amfok.kz/44.%20KZ\\_Microfinance%20sector%20development\\_Rus.pdf](https://amfok.kz/44.%20KZ_Microfinance%20sector%20development_Rus.pdf)
- 6 Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech\\_2025-27.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf)
- 7 Касым А.А. Состояние микрофинансирования в Казахстане и пути его развития / А.А. Касым // РЦБК. – 2024. – № 11. – С. 50-53.

## REFERENCE

- 1 Otchet Agentstva Respubliki Kazakhstan po regulirovaniu i razvitiu finansovogo rynka [Report of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market]. (2024). gov.kz. Retrieved from <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/about?lang=ru> [in Russian].
- 2 Operativnoe upravlenie biznes-protsessami [Operational management of business processes]. (n.d.). apptask.ru. Retrieved from: <https://apptask.ru/blog/operativnoe-upravlenie-biznes-processami> [in Russian].
- 3 Tleuzhanova, D.A. (2024). Mikrocreditovanie v Respublike Kazakhstan: neobkhodimost', problemy i perspektivy razvitiia [Microcredit in the Republic of Kazakhstan: necessity, problems and development prospects]. Almaty: KazNU. elib.kaznu.kz. Retrieved from <https://elib.kaznu.kz/> [in Russian].
- 4 Tsifrovaya transformatsiya v MFO: klyuchevye tendentsii i innovatsii [Digital Transformation in MFIs: Key Trends and Innovations]. (n.d.). foxwatch.kz. Retrieved from: [https://foxwatch.kz/1336/czifrovaya-transformacziya-v-mfo-klyuchevye-tendenczii-i-innovaczii/#google\\_vignette](https://foxwatch.kz/1336/czifrovaya-transformacziya-v-mfo-klyuchevye-tendenczii-i-innovaczii/#google_vignette) [in Russian].
- 5 Razvitie mikrofinansovogo sektora Respubliki Kazakhstan (2023). Proekt USAID po razvitiu predprinimatel'stva i biznes-sredy [Development of the microfinance sector of the Republic of Kazakhstan. USAID project for the development of entrepreneurship and business environment.] amfok.kz. Retrieved from: [https://amfok.kz/44.%20KZ\\_Microfinance%20sector%20development\\_Rus.pdf](https://amfok.kz/44.%20KZ_Microfinance%20sector%20development_Rus.pdf) [in Russian].
- 6 Osnovnye napravleniia razvitiia finansovykh tekhnologii na period 2025–2027 godov [Key development directions for financial technologies for the period 2025–2027] (2024). cbr.ru. Retrieved from: [https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech\\_2025-27.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf) [in Russian].

7 Kasym, A.A. (2024). Sostoianie mikrofinansirovaniia v Kazakhstane i puti ego razvitiia [The state of microfinance in Kazakhstan and its development paths]. RTsBK – RCBK, 11, 50–53 [in Russian].

**Г.И. Анарбеков<sup>1</sup>, Г.А. Таспенова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>МҚҰ «Tascredit», Қазақстан

<sup>2</sup>Нархоз университеті, Қазақстан

### **Микроқаржы ұйымдарын жедел басқарудың қазіргі заманғы тенденциялары мен технологиялары**

Зерттеудің негізгі мәселесі: микроқаржы ұйымдары (МҚҰ) жылдам өзгеретін цифрлық ортаға бейімделу қажеттілігімен, реттеудің күшеюімен және қызмет көрсетудің жылдамдығы мен ашықтығы тұрғысынан клиенттердің күтулерінің өсуімен бетпе-бет келіп отыр. Бұл ретте оперативті басқару МҚҰ тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігінің негізгі элементі ретінде жиі ескірген немесе бөлшектенген платформаларда жүзеге асырылады, бұл шешім қабылдаудың тиімділігін төмендетеді және тәуекелдерді арттырады.

Мақаланың мақсаты: заманауи үрдістерді анықтау және цифрлық технологиялардың микроқаржы ұйымдарын жедел басқару жүйесіне әсерін бағалау, сондай-ақ озық тәжірибелерді талдау негізінде басқару тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар беру.

Зерттеу әдістері: зерттеуде салалық әдебиеттерді талдау, жетекші микроқаржы ұйымдарының тәжірибесін зерделеу және осы саладағы жедел басқарудың технологиялары мен тәсілдерін дамытудағы заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік беретін сарапшылық қорытындылардың қысқаша мазмұны пайдаланылды.

Алынған нәтижелер: цифрландыру және интеллектуалды басқару жүйелерін енгізу операциялық шешімдердің тиімділігін арттыруға, операциялық тәуекелдерді азайтуға және тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын арттыруға ықпал ететіні анықталды. Зерттеу олардың тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін микроқаржы ұйымдарының процестеріне заманауи технологияларды енгізудің өзектілігін растады.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы: нәтижелерді микроқаржы ұйымдары ішкі процестердің тиімділігін арттыру, тәуекелдерді азайту және клиенттерге қызмет көрсетуді жақсарту үшін пайдалана алады. Ұсыныстар мен анықталған технологиялар МҚҰ цифрлық трансформация стратегиясында жүзеге асырылуы мүмкін, сондай-ақ жедел басқарудың нормативтік құқықтық актілерін әзірлеуде қолданылуы мүмкін.

*Түйінді сөздер:* микроқаржы ұйымдары, жедел басқару, цифрландыру, финтех, жасанды интеллект, процестерді автоматтандыру, тәуекелдерді басқару, тұтынушыларға қызмет көрсету, ақпараттық технологиялар.

**G.I. Anarbekov<sup>1</sup>, G.A. Taspenova<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>MFI «Tascredit», Kazakhstan

<sup>2</sup>Narхоз University, Kazakhstan

### **Modern Trends and Technologies of Operational Management of Microfinance Organizations**

The main problem of the study: microfinance organizations (MFOs) face the need to adapt to a rapidly changing digital environment, increased regulation and growing customer expectations in terms of speed and transparency of service. At the same time, operational management, as a key element of the sustainability and competitiveness of MFOs, is often carried out on outdated or fragmented platforms, which reduces the effectiveness of decision-making and increases risks.

The purpose of the article: to identify modern trends and assess the impact of digital technologies on the system of operational management of microfinance organizations, as well as to offer recommendations for improving management efficiency based on an analysis of best practices.

Research methods: the study used industry literature analysis, a study of the practices of leading microfinance organizations, and a summary of expert opinions, which made it possible to identify patterns in the development of technologies and approaches to operational management in this area.

Results obtained: it was found that digitalization and the introduction of intelligent management systems contribute to increasing the efficiency of operational decisions, reducing operational risks and improving the quality of customer service. The study confirmed the relevance of integrating modern technologies into the processes of microfinance organizations to increase their sustainability and competitiveness.

Practical significance of the study: the results can be used by microfinance organizations to increase the efficiency of internal processes, minimize risks and improve customer service. The recommendations and identified technologies can be implemented in the digital transformation strategy of MFIs, as well as used in the development of operational management regulations.

*Key words:* microfinance organizations, operational management, digitalization, fintech, artificial intelligence, process automation, risk management, customer service, information technology.

**Дата поступления рукописи в редакцию:** 10.06.2025 г.